



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yhteishankinnat kilpailulainsäädännön näkökulmasta

Case: ResLog 2, Sahanmäki

Aittakallio, Annika

Pasanen, Ilona

Kerava 2015



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Yhteishankinnat kilpailulainsäädännön näkökulmasta
Case: ResLog 2, Sahanmäki

Annika Aittakallio &
Ilona Pasanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2015

Annika Aittakallio & Ilona Pasanen

Yhteishankinnat kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Case: ResLog 2, Sahanmäki

Vuosi	2015	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää kilpailulainsäädännön vaikutusta yhteishankintoihin Sahanmäen teollisuusalueella. Opinnäytetyö toteutettiin osana ResLog 2 -hanketta, jossa Laurea-ammattikorkeakoulu toimi yhtenä osatoteuttajista. ResLog 2 -hanke oli jatkoa vuosina 2013-2014 toteutetulle ResLog-hankkeelle. ResLog-hankkeen tavoitteena oli kartoittaa tiedon keräämisen ja jakamisen kautta yhteistyötä niin Nurmijärven Ilvesvuoren kuin Hyvinkään Sahanmäen logistiikka-alueilla toimivien yritysten välillä. ResLog 2 -hankeessa pyrittiin konkreettisemmalle toteuttamisen tasolle. Tässä työssä ei käsitelty Ilvesvuoren logistiikka-aluetta, vaan tutkimuksen kohteena oli Hyvinkään Sahanmäki.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa hankkeelle selvittämällä Hyvinkäällä sijaitsevan Sahanmäen logistiikka-alueen toimijoiden suhtautumista kilpailulainsäädännön asettamiin haasteisiin yhteishankintojen saralla. Tutkielmassa pohdittiin hankinnan kysymyksiä oikeudellisista näkökulmista.

Teoriaosuudessa selvitettiin, millaisia haasteita ja rajoituksia kilpailulaki asetti yhteishankinnoille. Teoriaosuudessa perehdyttiin logistiikkakeskuksen määrittelyyn, yhteishankintoihin, kilpailulainsäädäntöön ja ResLog-hankkeeseen. Tutkimuksessa käytettiin empiirisen tutkimusmenetelmän piiriin kuuluvaa laadullista tutkimusta. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteleamalla Sahanmäen alueyhdistyksen jäseniä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja tutkimusaineisto kerättiin vuorovaikutteisen keskustelun ohessa tehdyistä kenttämuistiinpanoista.

Tutkimuksessa kävi ilmi ristiriitaisuus teorian ja haastattelujen tulosten välillä. Haastateltavien mukaan tässä vaiheessa ResLog 2 -hanketta Sahanmäen alueyhdistyksen oli epäolennaista perehtyä alueelle suunniteltuihin yhteishankintoihin kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Haastattelujen tuloksista päätellen kilpailulainsäädännön asettamien rajoitusten vaikutusta Sahanmäen teollisuusalueen yhteishankintoihin pidetään melko epätodennäköisenä.

Asiasanat: yhteishankinnat, kilpailulainsäädäntö, logistiikkakeskus, kilpailunrajoitukset

Ilona Pasanen & Annika Aittakallio

Competition Law on Joint Procurements. Case: ResLog 2, Sahanmäki

Year	2015	Pages	42
------	------	-------	----

The theme of this Bachelor's thesis was to find out in which ways the competition law influences joint procurements in the Sahanmäki logistics area. This Bachelor's thesis was part of the ResLog 2 -project in which Laurea University of Applied Sciences acted as a partial executor. The ResLog 2 -project followed the original ResLog-project which was carried out in 2013-2014. The goal of the original ResLog-project was to increase cooperation between the companies located in Ilvesvuori and Sahanmäki which were logistic areas in Keski-Uusimaa. This Bachelor's thesis ruled out Ilvesvuori logistics area.

The purpose of this study was to gain more value to the ResLog 2 -project through finding out how the companies in Sahanmäki logistics area related to competition law on their joint procurements. The main point of this study was to examine the connection of joint procurements and competition law.

The theoretical context of this dissertation was based on logistic areas, joint procurements, competition law and the ResLog -project. The research method in this dissertation was qualitative and material was collected by interviewing the members of the Sahanmäki association. The interviews were conducted individually and the content of the interviews was documented in writing for later use.

The research results showed that there were many contradictions between the theory and the results of the interviews. According to the interviewees it was irrelevant to consider the competition law at this stage of the project. The importance of the competition law might have to be reconsidered in the future because the ResLog-project evolves.

Keywords: joint procurements, competition law, logistics area, competition restrains

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työn tausta ja tavoitteet	6
2.1	Tutkimusmenetelmä	7
2.2	Työn rajaus ja rakenne	8
3	Logistiikkakeskus	8
4	Yhteishankinnat	11
4.1	Yhteishankintojen määrittely, teoreettinen viitekehys ja historia	11
4.2	Hankintayhteenliittymän edut, haitat ja tavoitteet	13
4.3	Hankintayhteenliittymän menestystekijät	15
5	Kilpailulainsäädäntö	18
5.1	Kilpailupolitiikka ja kilpailulain tavoitteet	19
5.2	Kilpailuviranomaiset ja kilpailun valvonta	20
5.3	Kilpailunrajoitukset	20
5.3.1	Horisontaaliset kilpailunrajoitukset	21
5.3.2	Vertikaaliset kilpailunrajoitukset	23
5.3.3	Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö	25
6	Case: ResLog Sahanmäki	26
6.1	Sahanmäen teollisuusalue	27
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen	28
7	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	28
7.1	Haastattelujen tulokset	29
7.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat	30
8	Itsearviointi	31
	Lähteet	33
	Kuviot	36
	Taulukot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on kilpailulainsäädännön vaikutus yhteishankintoihin Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalueella. Hankintayhteistyötä on harjoitettu jo vuosikymmeniä Yhdysvalloissa muun muassa terveydenhuoltoalan ryhmähankintaorganisaatioissa sekä maanviljelijöiden keskuudessa, joten se ei ole uusi toimintatapa. Myös esimerkiksi yliopistojen kirjakaupat ja itsenäiset elintarvike- ja rautakauppiat ovat muodostaneet hankintakonsortioita. (Monczka, Trent & Handfield 1998, 700.) Hankintayhteenliittymää suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota kilpailulainsäädäntöön ja sen asettamiin haasteisiin. Vaikkei kilpailulainsäädäntö asettaisi rajoituksia yhteenliittymän toiminnalle, siihen kannattaa silti perehtyä, jotta toisen osapuolen eli toimittajan mahdollinen laitton toiminta tunnistetaan.

Yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että yritykset toimivat kilpailupolitiikan mukaisesti ja noudattavat kilpailulakia. Kilpailupolitiikan ja kilpailulain päämääränä on mahdollistaa toimintaympäristö, jossa kaikki yritykset ovat tasavertaisessa asemassa. Kilpailupolitiikan noudattaminen on keskiössä yhteiskunnan yleisen hyvinvoinnin kannalta, sillä toimiva kilpailu koituu lopulta myös kuluttajan eduksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.) Syksyllä 2013 kilpailulaki täydentyi julkisen elinkeinotoiminnan viranomaisvalvonnalla, joka mahdollistaa Kilpailu- ja kuluttajaviraston puuttumisen kaikkeen julkisen sektorin kilpailua vääristävään elinkeinotoimintaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.) Tulevaisuudessa hankintayhteenliittymien yleistyessä kilpailulainsäädäntö saattaa olla monenlaisten uudistusten edessä, kun uuden toimintatavan kehittyessä ja muotoutuessa eteen tulee uudenlaisia haasteita.

Opinnäytetyö on tehty osana ResLog 2 -hanketta, joka on jatkoa vuosina 2013-2014 toteutetulle ResLog-hankkeelle. Hankkeen ensimmäisessä osassa tavoitteena oli selvittää kohteeksi valikoituneiden logistiikka-alueiden kiinnostusta yhteishankintoihin ja kartoittaa erilaisia potentiaalisia yhteistyömuotoja. Käynnissä olevan hankkeen tarkoituksena on tutkia esille tulleita yhteishankintakohteita Hyvinkään Sahanmäen ja Nurmijärven Ilvesvuoren teollisuusalueilla erilaisista näkökulmista kuten kilpailulainsäädännön kannalta.

2 Työn tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on yhteishankinnat kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Opinnäytetyö liittyy vuonna 2014 alkaneeseen ResLog 2 -hankkeeseen, jonka tavoitteena on parantaa yhteistyötä Nurmijärven Ilvesvuoren ja Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalueiden toimijoiden välillä. Laurea-ammattikorkeakoulu toimii hankkeessa osatoteuttajana. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa hankkeelle tutkimalla Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalueen toimijoiden suhtautumista kilpailulainsäädännön asettamiin haasteisiin yhteishankintojen

saralla. Alueen toimijoiden suhtautumista kilpailunrajoituksiin kartoitetaan Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenten näkökulmasta.

Tutkielmassa pohditaan hankinnan kysymyksiä oikeudellisista näkökulmista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään, millaisia haasteita kilpailulainsäädäntö asettaa yhteishankinnoille. Teoriaosuudessa perehdytään logistiikkakeskuksen määrittelyyn, yhteishankintoihin, kilpailulainsäädäntöön ja ResLog-hankkeeseen.

Opinnäytetyössä tutkitaan, millä tavoilla kilpailulainsäädäntö rajoittaa yhteishankintoja, miten Sahanmäen alueella koetaan rajoitukset ja miten ne vaikuttavat alueen toimijoiden halukkuuteen tehdä yhteishankintoja. Tutkielmassa käsitellään yhteishankintoja ja kilpailulainsäädäntöä erityisesti pk-sektorilla toimivien yritysten näkökulmasta.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii empiirinen tutkimusmenetelmä, erityisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmä on rajattu ja valittu tarkasti ja siinä analysoidaan ei-numeerista tietoa (Lewis, Saunders, & Thornhill 2009, 480). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kyselylomakkeiden lisäksi hyvää aineistoa ovat esimerkiksi litteroidut äänitteet, valmiit tekstit, kuvat, kenttämuistiinpanot ja mittaukset (Salonen 2013, 24).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietoa eikä testata ainoastaan vanhoja teorioita, mikä on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu ja valittu tarkasti, sillä aineistoa varten haastatellaan Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäseniä. Tutkimusaineisto kerätään haastattelutilanteissa tehdyistä kenttämuistiinpanoista. Haastattelua varten luodaan kysymyslomakepohja, mutta haastattelun on tarkoitus olla vuorovaikutteinen keskustelutilanne. Haastattelujen jälkeen tutkimuksessa otetaan sähköpostitse yhteyttä Kilpailu- ja kuluttajavirastoon.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yksi hienous on tutkimuksen alussa tehdyn tutkimussuunnitelman muuttuminen tutkimuksen edetessä. Tämä tuo tutkimukseen joustavuutta, sillä jopa itse tutkimuskysymys muotoutuu tutkimuksen edetessä ja olosuhteiden mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kohdataan jokainen tutkimus omana yksilönä ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Sivéń 2014.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei sovellu tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla ei saada tarpeeksi kattavaa tietoa yksittäistapauksista. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi, kun halutaan kerätä ja tutkia numeerista aineistoa.

Hyviä määrällisen aineiston keruutapoja ovat esimerkiksi kyselylomakkeet, joissa kerätään tietoa numeerisesti eli koehenkilöt vastaavat kyselyyn numeerisesti. Näitä tutkimusaineiston keruutapoja ei tässä työssä käytetä. Kyselylomakkeet, jotka sisältävät avoimia kysymyksiä kuuluvat kvalitatiivisen tutkimuksen puolelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Vaikka opinnäytetyö liittyy olennaisesti projektihankkeeseen, sitä ei kuitenkaan toteuteta projektityön muodossa, sillä työ nojautuu vahvasti teoreettiseen osuuteen. Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa ja sitä kautta antamaan lisäarvoa ResLog 2 -hankkeelle. (Sivén 2014.)

2.2 Työn rajausta ja rakenne

ResLog 2 -hankkeen tavoite on parantaa yhteistyötä sekä Nurmijärven Ilvesvuoren että Hyvinkään Sahanmäen yritysalueiden toimijoiden välillä. Tässä tutkimuksessa on haluttu käsitellä yhteishankintoja kilpailulainsäädännön näkökulmasta vain Hyvinkään Sahanmäessä, joten Nurmijärven Ilvesvuori on rajattu tutkimusongelman ulkopuolelle.

Tässä työssä käsiteltävä kilpailulaki koskee yksityisen sektorin kilpailua, joten julkisen sektorin kilpailunrajoitukset rajataan työn ulkopuolelle. Julkisen sektorin kilpailussa sovelletaan lakia julkisista hankinnoista, johon ei tässä työssä perehdytä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdytään logistiikkakeskukseen, yhteishankintoihin, kilpailulainsäädäntöön ja ResLog-hankkeeseen. Logistiikkakeskuksesta ja yhteishankinnoista kerrotaan laajemmin luvuissa 3 ja 4. Kilpailulainsäädäntöön perehdytään luvussa 5. Luvussa 6 käsitellään case-osuutta, jonka alussa kerrotaan ResLog-hankkeesta ja tammikuussa 2014 tehdystä yhteistyökyselystä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset selitetään luvussa 7. Luku 8 sisältää itsearvioinnin.

3 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskus on laaja käsite, jonka määrittely on haastavaa. Logistiikkakeskuksen käyttäjän käsikirjassa Lahtinen ja Pulli (2012, 17) määrittelevät logistiikkakeskuksen alueeksi, joka ”sisältää tuotteiden kuljetusta, varastointia ja jakelua koskevia toimintoja.” Yleisesti logistiikkakeskus voidaan määritellä alueeksi, johon on keskittynyt yrityksiä, jotka harjoittavat logistiikkaintensiivisiä toimintoja.

Rantala ja Eckhardt (2011) luokittelevat logistiikkakeskukset kuuteen eri luokkaan perusominaisuuksien, toiminnan ja elinkaaren vaiheen perusteella. Myös kaavoitukselliset ja maankäy-

tölliset aspektit on otettu luokittelussa huomioon. Logistiikka-alueiden luokittelu on esitetty taulukossa 1.

LUOKKA	NIMI	MÄÄRITTELY
L0	Logistiikkavyöhyke	Logistiikkakeskittymien ja -alueide muodostama, usein pääväylien suuntainen vyöhyke.
L1	Logistiikkakeskittymä	Itsestään muodostunut logistiikkakeskusten ja -alueiden tiivis ryhmä, usean hallinnoima, useita toimijoita.
L2	Logistiikka-alue	Järjestäytyneesti muodostunut, logistiikkatoiminnoille tarkoitettu alue, jossa useita logistiikkakeskuksia, varastoja. Useita toimijoita.
L3	Logistiikkapalvelukeskus	Kaikille asiakkaille avoin logistiikkakeskus. Tietyn tahon hallinnoima, mahdollisesti useita toimijoita.
L4	Logistiikkakeskus	”Suljetun piirin” eli tietyn kauppaketjun tai teollisuusyrityksen oma logistiikkakeskus tai keskusvarasto.
L5	Varasto, terminaali	Yksityisten omistamia varastoja.

Taulukko 1. Logistiikkakeskusten luokittelu. (Rantala & Eckhardt 2011.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Hyvinkäällä sijaitsevan Sahanmäen teollisuusalueeseen, joka lähemmin tarkasteltuna sijoittuu luokkaan L2. Näin ollen Sahanmäki on logistiikka-alue eli se on järjestäytyneesti muodostunut logistiikkatoiminnoille tarkoitettu alue, jossa sijaitsee useita logistiikkakeskuksia ja varastoja ja se koostuu useista toimijoista.

Logistiikkakeskusalueiden kehitys on alkanut jo 1960- ja 1970-luvuilla esimerkiksi intermodaalisuuden eli eri kuljetusmuotojen yhdistämisen edistämisestä, keskusta-alueiden ulkopuolella olevien varastotilojen tarpeesta sekä satamien ja sisämaan liittämisestä toisiinsa konttien käytön yleistyessä. Yhtenäisiä logistiikkakeskusalueita on kehitetty johdonmukaisesti muun muassa Saksassa, Italiassa, Espanjassa ja Ranskassa. Myöhemmin logistiikkakeskusten rakentamisen ja kehittämisen takana ovat olleet esimerkiksi jatkuvasti kasvavat tavaravirrat ja nii-

den käsittelykapasiteetin rajoittuneisuus satama-alueilla sekä kansallisten rautatieyritysten havahtuminen rautateiden tavarakuljetusten markkinaosuuden kaventumiseen. (Lahtinen & Pulli 2012, 11.)

Logistiikkakeskusten merkitys on korostunut Suomen kansantaloudessa viimeisten vuosien aikana, sillä maailmankauppa on kasvanut ilmiömäisesti ja toiminto- ja tuotantoajattelu on muuttunut. Kansalliseksi ongelmaksi on kuitenkin muodostunut kuntien kilpaileminen logistiikka-alueista ja niihin sijoittuvista yrityksistä. Tällaista suhtautumista tulisi välttää, sillä se aiheuttaa logistiikan toimialalla vahingollista pirstaloitumista. (Lahtinen & Pulli 2012, 10-12.)

Logistiikkakeskusalueet ovat erilaisia, niillä on erilaisia tarpeita ja siten ne vaativat myös erilaisia ratkaisuja, mutta yleisellä tasolla haasteita on kolme:

- vaihtoehtoisten investointi- ja hallintamallien synnyttämisen ja ylläpitämisen tarpeet
- varsinaisten logistiikkapalveluyritysten kansainvälinen kasvu ja nopea keskittyminen sekä heidän oman palveluverkostonsa optimointi logistiikkakeskusjärjestelmän ulkopuolella
- kohderyhmän siirtyminen pidemmällä aikavälillä kuljetus- ja varastointiliiketoiminnasta osaksi monimutkaisempaa palveluverkostoa ja toimitusketjun hallintaa.

(Lahtinen & Pulli 2012, 11.)

Logistiikka-alueella (L2) palvelut muodostavat toiminnan perustan, merkittävän kilpailutekijän ja ne ovat oleellinen osa logistiikkakeskuksen profilointia. Logistiikka-alueella liiketoimintaa tukevia palveluita voidaan toteuttaa yhteisesti esimerkiksi palveluyhtiön toimesta. Palvelutuotannon keskittäminen luo volyymietuja ja tehostaa toimintaa. Tarpeet eri palveluille riippuvat logistiikka-alueen rakenteesta, profiloinnista ja toimijoista. Kysyntää alueella toimivien yritysten keskuudessa voi syntyä muun muassa seuraavista palveluista:

- työvoimapalvelut: rekrytoinnit
- toimistotyön IT-palvelut
- tullauspalvelut
- asiantuntijapalvelut
- kiinteistöpalvelut kuten kunnossapitokorjauspalvelut
- tekniset palvelut kuten työkone- ja korjaamopalvelut
- etätunnistamisen palvelut eli ihmisten ja ajoneuvojen tunnistaminen ja ohjaaminen
- EHSQ -toimintojen palvelut: alueturvallisuus, työsuojelu, työterveys, ympäristöasiat, palosuojelu. (Lahtinen & Pulli 2012, 23-24.)

4 Yhteishankinnat

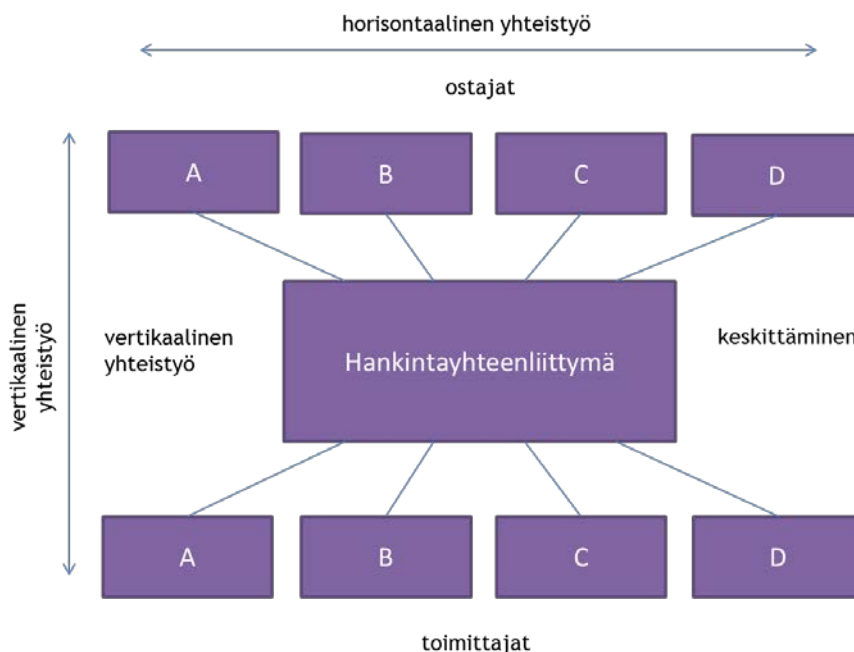
1990-luvulta lähtien hankintojen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle on kasvanut. Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintojaan ja hankkivat palveluita oman yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Logistiikan maailma 2015.) Palveluiden ja tuotteiden ostaminen yhteishankintana muiden horisontaalisesti toimivien yritysten kanssa on kasvattanut suosiotaan. Yhteishankinnalla hyödynnetään muun muassa kasvannutta neuvotteluvoimaa ja sen kautta voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä (Logy 2015).

Tässä tutkielman osuudessa perehdytään yhteishankintoihin. Aluksi tarkastellaan yhteishankintojen määrittelyä, teoreettista viitekehystä ja yhteishankintojen historiaa, jonka jälkeen käydään läpi hankintayhteenliittymien etuja, haittoja sekä tavoitteita ja lopuksi perehdytään menestystekijöihin.

4.1 Yhteishankintojen määrittely, teoreettinen viitekehys ja historia

Yhteishankintojen terminologia on edelleen osittain vakiintumatonta. Yhteishankinnoilla viitataan voittoon tavoittelemattomaan tai voittoon tavoittelevaan toimintaan. Voittoon tavoittelemattomien organisaatioiden yhteishankintoja kutsutaan yhteistoiminnalliseksi ostamiseksi. Voittoon tavoittelevien yritysten muodostamasta hankintayhteistyöorganisaatiosta käytetään nimityksiä hankintayhteenliittymä ja hankintakonsortio. (Tella 2001, 8.)

Yhteishankinnoissa on kysymys itsenäisten yritysten horisontaalisesta ostoyhteistyöstä, jonka avulla organisaatiot yhdistävät ja maksimoivat ostovoimansa. Tarkoituksena on yhdistää yksittäiset tarpeet palveluiden, materiaalien ja pääomahyödykkeiden hankinnassa. Yhteishankinnat ovat keino kehittää ulkoisia synergiaetuja ilman, että yritykset menettävät riippumattomuutensa kuten fuusioiduttaessa tapahtuisi. Hankintayhteistyön jäsenet pysyvät erillisinä organisaatioina, joilla on muun muassa oma valmistus-, markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitys-osasto, mutta osapuolet yhdistävät ostovoimansa hierarkkista ohjausta hyödyntämällä. (Tella 2001.) Yhteishankinnat ovat osittain rinnastettavissa hankintojen keskittämiseen, sillä yrityksen sisäisen ostotoiminnan keskittämisen hyödyt ovat samankaltaisia kuin yksittäisten yritysten hankintojen keskittämisen tuomat hyödyt. (Baily, Framer, Jessop & Jones 1998, 53; Dobler, Burt & Lee 1990, 32; Tella 2001, 13.) Kuviossa 1 on esitetty hankintayhteenliittymien teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Hankintayhteenliittymien teoreettinen viitekehys. (Tella 2001, 14.)

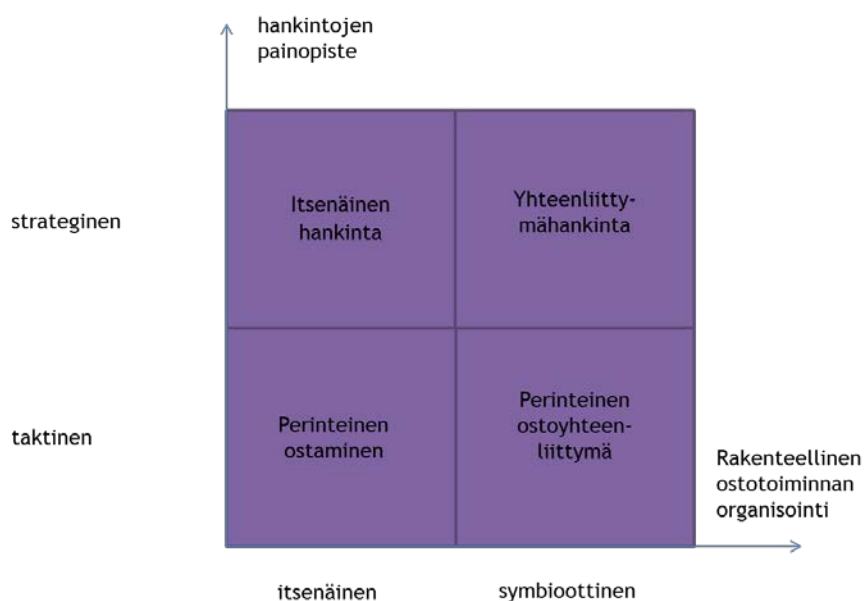
Hankintayhteistyön määrittelyn yhteydessä on hyvä määritellä, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan. Arnold (1996, 88) siteeraa Roteriingia (1993) todetessaan, että yhteistyöstä on kyse silloin, kun toimintaa kuvaavat seuraavat piirteet:

- Yhteenliittymä on eri asia kuin fuusio. Tämä aiheuttaa jännitteitä autonomian (yhteistyön jäsen itsenäisenä yrityksenä) ja riippuvuuden (yhteistyö erityisellä osa-alueella) välille
- Yhteenliittymä koostuu kahdesta tai useammasta jäsenestä
- Yhteenliittymän jäsenyys on vapaaehtoista
- Yhteistyön päätavoite on yhteenliittymän jäsenten taloudellisen tilan parantaminen
- Yhteistyön pääintressi on etukäteen tapahtuva suunnitelmien yhteensovittaminen tai erillisten kiinnostuksenkohteiden ohjaaminen muun muassa hankinnoissa.

Yhteistyö antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää ulkoista synergiaetuaan, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Hankintayhteenliittymän jäsenet odottavat saavansa synergiaedut menettämättä riippumattomuuttaan kuten yritysten fuusioiduttaessa tapahtuisi. (Arnold 1996, 89.)

Tella (2001, 11) siteeraa EBigia (2000, 16) todetessaan, että yhteenliittymähankintoja voidaan tarkastella sekä strategisen näkökulman kautta että rakenteellisen organisoinnin näkökulmasta. Yhteenliittymässä yritysten välisen suhteen tulee olla symbioottinen. Symbioosilla tarkoitetaan yritysten välistä systeemiä, jossa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Osa tutkijoista on täysin eri mieltä asiasta, mutta EBigin mielestä kaikkien osapuolten tulee hyö-

tyä yhteenliittymästä (2000, 16.) Kuviossa 2 on esitetty EBigin määritelmä yhteenliittymähankintojen roolista niiden matriisina.



Kuvio 2. Yhteenliittymähankintojen matriisi. (EBig 2000, 16.)

Hankintayhteenliittymillä on pitkä historia, mutta niiden tuomat mahdollisuudet on ymmärretty vasta 1990-luvun aikana. Viime aikoina teollisuuden hankintayhteenliittymät ovat yleistyneet. CAPS:n (Center for Advanced Purchasing Studies) teettämä tutkimus osoittaa, että yhdysvaltalaiset teollisuusyritykset ovat muodostaneet ja hyödyntäneet hankintayhteenliittymiä vasta 1990-luvun alusta lähtien. Aiemmin hankintayhteistyötä ovat harjoittaneet julkinen sektori ja kaupan ala. (Hendrick 1997, 4.)

4.2 Hankintayhteenliittymän edut, haitat ja tavoitteet

Hankintayhteenliittymän muodostumisen taustalla on pyrkimys kustannussäästöihin, jotka ovat tavallisesti tarjolla vain suuremmille asiakkaille. Hankintayhteistyön päämääränä on saada ulkoisilta toimittajilta enemmän lisäarvoa tuottavaa palvelua, hinnoittelua ja teknologiaa kuin mitä yritykset saisivat hankkiessaan tuotteet ja palvelut itsenäisesti. (Tella 2001, 9.)

Hankintojen keskittäminen yrityksen sisällä on rinnastettavissa yksittäisten yritysten hankintojen keskittämiseen eli hankintayhteistyöhön (Baily ym. 1998, 54). Hankintojen keskittämisen tuomien etujen pohjalta voidaan arvioida hankintayhteistyön tuomia etuja (Tella 2001, 26). Hankintayhteistyön etuja ovat:

- neuvotteluvoiman ja vaikutusvallan lisääntyminen suhteessa toimittajiin
- yritysten välisten hintaerojen ja kilpailun välttäminen

- parempi varaston hallinta ja materiaalin hyödyntäminen
- henkilöstön työn taloudellisuus ja muun muassa toimintatapojen ja standardien yhdenmukaisuus.

Virolainen (1998, 73) on määritellyt partnership-suhteen etuja, joihin nojaten Tella (2001, 26) on listannut hankintayhteenliittymän eduksi:

- joustavuuden lisääntymisen epävakaita markkinoita kohtaan
- laadun parantamisen
- varastointi- ja hallintokustannusten pienentymisen ja kassavirran tukemisen
- paremman pitkän aikavälin suunnittelun
- informaation lisääntymisen liittymän jäsenten kesken
- tuotannon alhaallaoloajan vähenemisen ja kapasiteetin kasvun
- "time to market" -ajan lyhenemisen
- jäsenten välisen informaation leviämisen myötä mahdollisesti syntyvät innovaatiot.

Edut ovat kaikkien hankintayhteenliittymän jäsenten saavutettavissa (Tella 2001, 28). Eßgin (2000, 18) mukaan jokaisen hankintakonsortion jäsenen asema hankintamarkkinoilla paranee hankintojen mittakaavaetujen myötä. Toisinaan yritys saattaa olla vastahakoinen ottamaan osaa hankintayhteenliittymään uskoessaan, ettei yhteistyö hyödyttäisi sitä yhtä paljon kuin muita jäseniä. Esimerkiksi yrityksen ennestään vahva ostovoima tietyissä tuotteissa saattaa olla vastahakoisuuden syynä. Kaikilla hankintakonsortion jäsenillä on omat vahvuutensa ja ajan kuluessa hyödyt yleensä tasaantuvat jäsenten kesken. (Hendrick 1997, 9.)

Hankintayhteenliittymään osallistuminen synnyttää aina kustannuksia, sillä liiketoimintayksikön on muutettava toimintaansa jollakin tavalla (Porter 1985, 395). Lorenz ja Väänänen (2013) ovat listanneet neljä seikkaa, joista voi muodostua haittatekijöitä hankintayhteenliittymän jäsenille:

- aloituskustannukset
- ryhmäkoheesion ylläpidon kustannukset
- toimittajien vastarinta ja palvelutason heikkeneminen
- joustavuuden ja itsenäisyyden menetys.

Yleisimmät kustannuksia synnyttävät haittatekijät ovat aloituskustannukset ja ryhmäkoheesion ylläpidon aiheuttamat kustannukset. Toimittajien vastarinta saattaa kasvaa hankintayhteenliittymän neuvotteluvoiman kasvaessa, mikä voi johtaa toimittajien palvelutason heikkenemiseen. Pitkään hankintakonsortiossa jäsenenä olleen yrityksen on järkevää säännöllisin

väliajoin tarkastella asemaansa yhteenliittymässä, jotta mahdollinen kontrollin menetys ja joustavuus johtaa omaa yritystä noteerataan ajoissa. (Lorenz & Väänänen 2013.)

EBigin (1999, 135) mukaan hankintayhteenliittymän päätavoitteet voidaan jakaa neljään osaan:

- mittakaava- eli skaalaedut
- hankintaspesifisen tietotaidon ja kyvykkyyden hankkiminen
- logistiikkariskien pieneneminen
- hankintamarkkinoiden kilpailuttaminen.

Keskeisenä hankintayhteistyön motiivina ovat mittakaavaedut, joita syntyy yritysten ostovoiman yhdistämisen myötä. Keskeisenä tavoitteena monille hankintakonsortioiden jäsenille ovat ostovoiman myötä mahdollisesti saatavat kustannussäästöt, joita voidaan saavuttaa muun muassa alhaisina hintoina, alentuneina hallinnollisina kustannuksina, varastotasojen lisääntyneen joustavuuden ansiosta sekä alentuneina kuljetuskustannuksina. (Tella 2001, 27.)

Hankintayhteenliittymän tavoitteena voi olla hankintaspesifisen tietotaidon ja kyvykkyyden saavuttaminen. Yhteenliittymän osapuolet voivat hyötyä yhteistyön kautta mahdollisesti lisääntyvästä informaatiosta ja jäsenyritysten erityisosaamisten yhdistämisestä. (Tella 2001, 27.)

Logistiikkariskien alentaminen ja hankintamarkkinoiden kilpailuttaminen voivat olla hankintayhteistyön tavoitteena. Kuljetusten yhdistäminen voi auttaa alentamaan kustannuksia ja kuljetuksiin liittyvät riskit jakautuvat osapuolten kesken. Hankintamarkkinoiden kilpailuttamisen avulla yritykset voivat päästä nauttimaan alhaisemmista hankintahinnoista. (Tella 2001, 27-28.)

4.3 Hankintayhteenliittymän menestystekijät

Hankintayhteistyön menestyksen edellytyksiä ei ole tutkittu kovin paljon, joten menestystekijöiden määritelmiä on olemassa rajoitetusti. Hankintayhteenliittymän menestystekijät ovat osittain samansuuntaisia ostajan ja toimittajan välisen partnership-suhteen kanssa. (Tella 2001, 30.) Steel ja Court (1996, 166) määrittelevät partnership-suhteen menestyksen syiksi seuraavat seitsämän kohtaa:

- molempien osapuolten aito sitoutuminen sekä tavoitekeskustelu ylimmän johdon kanssa
- molempien organisaatioiden tavoitteiden syvälinen ymmärtäminen

- riittävät resurssit
- alkuvaiheen (mahdollisten) ongelmien kärsivällinen ratkaiseminen
- avoin kommunikaatio
- valmius tehdä myös sopimuksen ulkopuolisia asioita
- luottamus, erityisesti goodwill-luottamus.

Corsten ja Zagler (1999, 140) listaavat hankintayhteenliittymän menestystekijöiksi saksalaisten tutkimusten mukaan seuraavat kuusi seikkaa:

- tarkoitusta vastaava partneri
- ammattitaitoinen projektin johtaminen
- yhteistoiminnallinen ympäristö
- aktiivinen osanotto
- säännöllinen informaation jakaminen
- sovellettu kontrollointi ja optimoitu kustannusvaikutus etuihin nähden.

CAPS:n tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat tärkeitä yhteenliittymän muodostamisessa ja hallitsemisessa ja eroavatko jo liittymissä mukana olevien jäsenten mielipiteet sellaisten vastaajien mielipiteistä, jotka eivät ole jäseninä hankintayhteenliittymissä. CAPS:n tutkimuksen (Hendrick 1997, 29-90) tuloksista nousee esiin kuusi hankintayhteistyön menestystekijää, joista kolme ensimmäistä ovat kriittisiä menestystekijöitä:

- hankintayhteenliittymän kautta syntyvät kustannussäästöt
- luottamuksen korkea taso jäsenten välillä
- kilpailulainsäädännön rikkomusten välttämiseen liittyvät toimet
- jäsenten samansuuntaiset ostaja-toimittajasuhteiden hoitamisen periaatteet
- ongelmien hoitaminen suoraan toimittajien kanssa
- kaikkien osapuolten kesken tehty virallinen ja kirjallinen sopimus.

Tutkimustulosten perusteella Hendrick (1997, 7) on nimennyt menestyksen edellytyksiksi seuraavat viisi seikkaa:

- Hankintayhteenliittymän jäsenille toimitettujen tuotteiden ja palveluiden synnyttämät kokonaiskustannukset toimittajalle vähenevät, josta mahdollisesti seuraa alemmat myyntihinnat, parempi laatu, tasokkaampi palvelu ja toimittajien investointi uuteen teknologiaan arvon lisäämiseksi
 - Kaikki todelliset ja potentiaaliset kilpailulainsäädännön rikkomukset vältetään.
- CAPS:n tutkimuksessa vastaajat esittivät, että rikkomusten välttämiseksi voidaan ke-

hittää erilaisia suojakeinoja kuten riippumattomat kolmannet osapuolet tai lailliset yhteisyritykset

- Luottamuksellinen ja omistuksiin liittyvä informaatio. Reaaliset ja immateriaaliomistukset ovat turvassa nykyisiltä ja potentiaalisilta kilpailijoilta
- Kustannukset, edut ja riskit jakautuvat kaikkien osapuolten kesken mukaan lukien toimittajat, kolmannet osapuolet ja asiakkaat
- Hankintakonsortion osapuolten välillä tulee olla vankka luottamus ja korkea ammattitaito. Ostajan ja toimittajan välistä suhdetta koskevien tarpeiden, toimintafilosofioiden, kyvykkyyksien ja organisaatiokulttuurien tulee olla samankaltaisia.

Hallitsevat ja erityisesti strategisten tuotteiden toimittajat voivat suhtautua negatiivisesti hankintojen yhteenliittymään ja vaatia, että asiakkaat tekevät hankintansa itsenäisinä yksiköinä, jotta toimittaja voisi säilyttää korkeammat katteet. Hankintayhteenliittymästä saattaa olla hyötyä toimittajalle, mikäli tämä todella kokee saavansa säästöjä suurempien volyymien, pidemmän sitoutumisen ja hallinnollisten kustannusten pienenemisen kautta. Toimittajan tulisi jakaa säästöistä saatava hyöty yhteenliittymän kanssa muun muassa tarjoamalla alempia hintoja ja laadukkaampaa palvelua. Keskeinen edellytys toimivalle hankintayhteistyölle on yhteistyöhalukkuus ja osapuolten aito sitoutuminen toimintaan. (Tella 2001, 33-34.)

Hankintayhteistyön muodostamisessa keskeistä on informaation tehokas kulku. Hankintayhteenliittymän jäsenet sijaitsevat usein maantieteellisesti etäällä toisistaan ja heillä on heterogeeniset informaatiojärjestelmät, joten kommunikaation on oltava selkeää. "Tällöin yleisen ja helposti käytettävissä olevan kommunikaatioinfrastruktuurin olemassaolo on välttämätön edellytys." (Corsten & Zagler 1999, 141.)

Kumppaneiden välinen luottamus on edellytyksenä kaikelle yhteistyölle. Myös hankintayhteenliittymän toiminnassa se on erittäin tärkeässä roolissa. Tella (2001, 35) siteeraa Bradachia ja Ecclesiä (1989) todetessaan: "Luottamus on poikkeus, joka lievittää pelkoa kumppanin opportunistisesta toiminnasta." Sako (1992, 37) määrittelee ostajan ja toimittajan välisen luottamuksen mielentilaksi, jossa liiketoiminnan osapuolet odottavat toistensa käyttäytymisen ennustettavalla ja molempien hyväksymällä tavalla.

Sako (1992, 37-40) jakaa luottamuksen kolmeen osaan, jotka ovat sopimusperusteinen luottamus, kompetenssiluottamus ja goodwill-perusteinen luottamus. Sopimusperusteinen luottamus pohjautuu nimensä mukaisesti kirjalliseen tai suulliseen sopimukseen, jota osapuolet noudattavat. Hankintayhteenliittymä toimivuuden edellytyksenä voidaan pitää sopimusperusteista luottamusta etenkin silloin, kun sopimuksella ei tarkoiteta tarkkaa sopimusta toiminnan ehdoista vaan vähemmän muodollista versiota. Kompetenssiperusteisella sopimuksella tarkoitetaan sitä, että osapuolet suoriutuvat roolistaan mahdollisimman kilpailukykyisesti. Keskeisi-

nä tekijöinä ovat tekninen ja hallinnollinen kompetenssi. Hankintakonsortion jäsenten välistä luottamusta koskee hallinnollinen kompetenssi, sillä jäsenten tulee kyetä luottamaan toisiinsa siinä, että he ovat kilpailukykyinen osa yhteenliittymää. Goodwill-luottamukseen ei liity erityisiä lupauksia, vaan sillä tarkoitetaan jäsenten odotuksia avoimesta sitoutumisesta. Goodwill-luottamuksen ansainnut jäsen voi saavuttaa laajan toimintavapauden, sillä sille voidaan uskoa aloitteiden teko ilman hyväksikäytön pelkoa. Hankintayhteistyössä goodwill-luottamus on merkittävässä roolissa, sillä osapuolet eivät voi eivätkä välttämättä halua tehdä yksityiskohtaisia sopimuksia. Goodwill-perusteisessa luottamuksessa osapuolet haluavat tehdä aloitteita potentiaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi luvatuista seikoista huolimatta. (Tella 2001, 36-37.)

Hankintayhteenliittymien menestystekijöiden määritelmät vaihtelevat jonkin verran. Esimerkiksi hankittavien tuotteiden luonne vaikuttaa siihen, kuinka menestyksekkäs liittymä on. Kirjallisuuden pohjalta voidaan tehdä yhteenvetoa hankintayhteenliittymän menestystekijöistä:

- kaikkien liittymän osapuolten aito sitoutuminen
- alkuvaiheen ongelmien kärsivällinen ratkaiseminen
- yrityskohtaisten ja yhteisten tavoitteiden määrittely
- informaationvaihdon säännöllisyys ja kommunikaation avoimuus
- sopivien yhteistyökumppaneiden valinta
- vankka luottamus jäsenten välillä ja yhteistoiminnallinen ympäristö
- osapuolten aktiivisuus
- samankaltaisuus ostajien ja toimittajien periaatteissa
- kilpailulainsäädännön rikkomusten välttäminen
- kokonaiskustannusten todellinen aleneminen
- luottamuksellisen tiedon suojaaminen
- kustannusten, etujen ja riskien oikeudenmukainen jakaminen jäsenten kesken.

(Tella 2001, 34-35.)

5 Kilpailulainsäädäntö

Kilpailu tarkoittaa eri tahojen samanaikaista tahtoa saavuttaa jotain, mitä he kaikki eivät voi yhtäaikaaisesti saavuttaa. Kilpailuprosessi tarkoittaa erilaisten tuotannollisten tekijöiden vapaata jakautumista ainoastaan kysynnän ja tarjonnan mukaan niin, että ulkoiset tekijät, esimerkiksi valtio, puuttuvat markkinatilanteen muotoutumiseen mahdollisimman vähän. (Alkio & Wilk 2009, 12-13.)

Uudistettu kansallinen kilpailulaki astui voimaan 1.11.2011. Laki uusittiin kokonaan ja uudistus tekee lain ymmärtämisen sekä soveltamisen helpommaksi. Kilpailulainsäädännön säännök-

set ovat Euroopan unionin maissa yhtenäiset ja Suomessa on kansallisen kilpailulain 5 §:n lisäksi voimassa EU:n kilpailusäännöt varsinkin, jos kilpailu koskee muita EU:n jäsenvaltioita. (Kilpailulaki 948/2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a.)

Euroopan unionin kilpailusääntöjen soveltaminen muuttui 1.5.2004, sillä kilpailulainsäätöjen täytäntöönpanoasetus astui silloin voimaan. Sääntöjen sisältö pysyi ennallaan mutta menettelyt niiden soveltamisesta muuttuivat merkittävästi. (Kilpailuvirasto 2014g.)

Tässä luvussa perehdytään kilpailulainsäädäntöön. Aluksi tarkastellaan kilpailupolitiikkaa ja kilpailulain tavoitteita sekä kilpailun valvontaa Suomessa, jonka jälkeen käydään läpi eri kilpailunrajoituksia.

5.1 Kilpailupolitiikka ja kilpailulain tavoitteet

Kilpailupolitiikan ja kilpailulain noudattaminen on yhteiskunnan kannalta tärkeää, sillä niiden tarkoituksena on mahdollistaa toimintaympäristö, jossa kaikilla yrityksillä on tasavertaiset mahdollisuudet toimia. Kilpailupolitiikan noudattaminen johtaa toimivaan kilpailuun, joka on lopulta eduksi kuluttajille, joten se on keskeinen tekijä yhteiskunnan yleisen hyvinvoinnin kannalta. Positiivisen taloudellisen vaikutuksen lisäksi kilpailupolitiikka on toimivien markkinoiden mahdollistaja, mikä luo perustan taloudelliselle tuottavuudelle ja kehitykselle. Kilpailulaki pyrkii estämään sekä pitkän että lyhyen aikavälin markkinavoiman hyväksikäytön. (Alkio & Wilk 2009, 13; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Markkinavoiman eli vaikutusvallan ja aseman joillakin tietyillä markkinoilla, vääränlainen hyväksikäyttö vaikuttaa taloudellisiin resursseihin yhteiskunnan kannalta epäedullisesti, joten kilpailuoikeuden tehtävänä on ylläpitää ja suojella taloudellista tehokkuutta. Kilpailulaki mahdollistaa yritysten välisen vapaan kilpailun, jonka uskotaan olevan vakaan markkinatalouden perusta. Taloustilanne on sitä vakaampi, mitä vapaampaa yritysten välinen kilpailu on. (Alkio & Wilk 2009, 13.)

Kilpailuoikeuden tehtävänä on toimivan kilpailun ja markkinoiden ylläpitämisen kautta turvata kuluttajien etuja. Jos kilpailu on toimivaa, kuluttajilla on käytössään enemmän laadukkaita ja halvempia hyödykkeitä, mikä koituu suoraan heidän edukseen. Jos kilpailumarkkinat toimivat omalla painollaan sujuvasti, kilpailulaki ei puutu niihin. Toimivilla markkinoilla hinnat määräytyvät normaalin kilpailumekanismien eli toimivan kilpailuprosessin avulla kysynnän ja tarjonnan mukaan oikein. Silloin viranomaisten liiallinen puuttuminen voi vaikuttaa kilpailuun pitkällä tähtäimellä negatiivisesti eli juuri päinvastoin kuin tavoite on. (Alkio & Wilk 2009, 14.)

Suomessa on voimassa kilpailulain lisäksi Euroopan unionin kilpailusäännöt. Niiden tehtävänä on EU-maiden sisäisten markkinoiden toimivan ja vapaan kilpailun ylläpitämisen lisäksi varmistaa, ettei tavaroiden, palveluiden ja pääomien vapaa liikkuminen maasta toiseen kärsi yritysten toimenpiteiden takia. Sääntöjen tarkoitus on tehostaa Euroopan taloutta ja sen kilpailukykyä ja ne rajoittavat jäsenmaiden välistä kauppaa kuluttajien hyvinvoinnin takaamiseksi. EU:n kilpailusääntöjen asettamat kilpailunrajoitukset ovat linjassa kilpailulain kanssa, joten rajoitukset ovat samoja kuin luvussa 5.3 kerrotaan. (Kilpailuvirasto 2014g.)

5.2 Kilpailuviranomaiset ja kilpailun valvonta

Kilpailulain noudattamista Suomessa valvoo Kilpailu- ja kuluttajavirasto eli KKV. Se perustettiin vuonna 2013, kun Kilpailuvirasto ja Kuluttajavirasto yhdistyivät. Euroopan kuluttajakeskus eli ECC toimii yhdessä KKV:n kanssa toiseen EU:n jäsenmaahan, Norjaan tai Islantiin liittyvissä kilpailun ristiriitatilanteissa, joita suomalaisilla kuluttajilla on kyseisissä maissa toimivien yritysten kanssa. (Kilpailuvirasto 2015.)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston tehtävänä on toimivan kilpailupolitiikan toteuttaminen, sujuvien ja toimivien markkinoiden mahdollistaminen sekä kilpailulain ja EU:n kilpailusääntöjen valvominen ja käyttöön ottaminen eli täytäntöönpano. Olennaisia tehtäviä ovat kuluttajien aseman turvaaminen niin taloudellisessa kuin oikeudellisessa mielessä. Mainittujen tehtävien ohella KKV toimii Suomessa kuluttaja-asiamiehen valvontatehtävissä ja sen tehtäviin kuuluu muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- Kilpailun edistämistä ja sen rajoittamista koskevien säädösten esitysten ja aloitteiden tekeminen
- Kilpailuolosuhteiden ja kuluttajien aseman kehityksen valvominen
- Kilpailu- ja kuluttajapolitiikan kansainväliseen yhteistyöhön osallistuminen
- Kilpailuun ja kuluttajapolitiikkaan liittyvien tutkimusten ja selvitysten suorittaminen sekä niiden tuloksista tiedottaminen
- Muiden virastojen, kuten aluehallintovirastojen, talous- ja velkaneuvonnan sekä maistraattien ja kuluttajaneuvojien ohjaaminen
- Kuluttajavalistuksen sekä -kasvatuksen ylläpitäminen ja edistäminen.

(Kilpailuvirasto 2015.)

5.3 Kilpailunrajoitukset

Kilpailunrajoitukset koskevat sekä yksityisen että julkisen sektorin kilpailua. Tässä työssä käsiteltävä kilpailulaki koskee yksityistä kilpailua, joten julkisen sektorin kilpailunrajoitukset

rajataan työn ulkopuolelle. Julkisen sektorin kilpailussa sovelletaan lakia julkisista hankinnoista, jota ei tässä työssä käsitellä.

Kilpailulainsäädäntö asettaa tietyt rajat yritysten tavoille harjoittaa liiketoimintaa ja tehdä yhteistyötä sekä yhteishankintoja. Yritysten yhteistyötä rajaavia kilpailunrajoituksia ovat horisontaaliset ja vertikaaliset kilpailunrajoitukset sekä määräävän markkina-aseman väärinkäyttö. (Alkio & Wilk 2009, 13.)

5.3.1 Horisontaaliset kilpailunrajoitukset

Kilpailulaissa painotetaan, että hintayhteistyö, jota tapahtuu samalla horisontaalisella tasolla toimivien yritysten kanssa ja häiritsee normaalia hintakilpailua, on kielletty. Horisontaalinen yhteistyö koskee yrityksiä, jotka toimivat samalla tuotanto- ja jakeluportaalla, eli horisontaalisella tasolla. Horisontaalisia kilpailunrajoituksia ovat esimerkiksi:

- Hintakartelli
- Tuotannon rajoittaminen
- Markkinoiden ja hankintalähteiden jakaminen
- Tarjouskartelli
- Tietojenvaihto.

(Kilpailuvirasto 2014a.)

Hintakartellissa saman horisontaalisen tason yritykset hallitsevat jonkin tuotteen tai palvelun markkinoita ja sopivat yhdessä sen hinnasta (Eskelinen & Juntumaa 2014, 111). Kartelli rajoittaa vapaata hintakilpailua ja tarkoittaa sitä, että kilpailevat yritykset tekevät sopimuksen, jonka mukaan he eivät myy hyödykkeitään muita halvemmalla, vaikka siihen olisi yrityksen oman talouden puolesta mahdollisuus. Tämä aiheuttaa hintojen nousua ja estää vapaan hintakilpailun markkinoilla. Kilpailevat yritykset voivat kartellin avulla lisätä omaa markkinavoimaansa, sillä ne voivat rauhassa myydä tuotteitaan kalliimmalla hinnalla, kun vaaraa kilpailijoiden halvemmista hinnoista tai asiakkaiden menettämisestä kilpailijoille ei hintakartellin myötä ole. (Kilpailuvirasto 2014a; Stenborg 2008, 83-90.)

Tuotannon rajoittaminen ja siihen liittyvät sopimukset ovat kielletty horisontaalisesti samalla tasolla toimivien yritysten kesken (Kilpailuvirasto 2014b). Tuotannon rajoittaminen koskee yleensä yritysten tuotantokiintiöitä ja niihin liittyviä sopimuksia. Tuotannon rajoittaminen estää tuotannon tasoittumista normaaliksi, mikä vähentää elinkeinoelämän tehokkuutta. Yritykset pyrkivät tuotannon rajoittamisella ylläpitämään tiettyä hintatasoa, sillä ylituotantotilanteessa saattaa houkuttaa olla laskematta hintoja lisävoittojen toivossa. Ylituotantotilanteessa, eli kun yritys on tuottanut hyödykkeitään merkittävästi suurempia määriä verrat-

tuna sen hetkiseen tai lähitulevaisuuden menekkiin, yritys normaalisti laskee hintojaan, jotta tilanne saadaan purettua ja ylimääräiset hyödykkeet myytyä. Erilaiset tuotannon rajoittamisen sopimukset ja tietyn hintatason ylläpitäminen aiheuttavat normaalin tuotantorakenteen häiriintymisen ja heikentävät alan tehokkuutta jatkuvan ylituotanto-tilanteen takia. Tehokkuuden väheneminen johtuu kierteestä, jossa yritysten ei ole pakko purkaa ylituotanto-tilannetta, mikä on normaalin kilpailun markkinoilla lähes automaattista. (Alkio & Wilk 2009, 188-189; Stenborg 2008, 108-109.)

Markkinoiden jakaminen on haitallista vapaalle hintakilpailulle, sillä se luo yrityksille toiminta-alueita, jotka ovat suojattu normaaliilta kilpailulta. Sopimuksin jaetuilla toiminta-alueilla yritykset voivat hinnoitella tuotteitaan kuluttajien näkökulmasta epäreilusti, sillä kilpailijat eivät toimi keskenään samoilla markkinoilla käyden vapaata hintakilpailua. Hinnat voi asettaa lähes kuinka korkeaksi yritys haluaa kun kilpailijat eivät uhkaa halvemmilla hinnoilla. Hankintalähteiden jakaminen on sovittu järjestely, jossa horisontaalisesti samalla tasolla toimivat yritykset jakavat tavarantoimittajia ja toimituksia. Tämä on ostokartellia, joka hankaloittaa tavarantoimittajien liiketoimintaa. Markkinoiden ja hankintalähteiden jakamista ovat toimituskiellot ja ostosta kieltäytyminen. Nämä toimenpiteet ovat välillistä boikotointia, eli syrjimistä, jonka tarkoituksena on hankaloittaa yritysryhmittymän ulkopuolisen toimijan eli kilpailijan toimintaa tai alalle saapumista. Välillinen boikotointi on kielletty, mutta kiello ei koske esimerkiksi ketjujen ostojen keskittämistä. (Alkio & Wilk 2009, 109.)

Tarjouskartellin havaitseminen ei ole helppoa, sillä se hoidetaan salaa ja se näyttää usein ulospäin tavalliselta tarjouskilpailulta. Tarjouskartelli on sopimus tai muu järjestely, jonka tarkoitus on kasvattaa tarjouksen antajien tuottoja tarjouksen pyytäjän eli ostajan kustannuksella. Tarjouskartelli toimii niin, että tarjouskilpailussa ostaja pyytää useamman tarjouksen eri toimittajilta, jolloin kyseiset toimittajat tekevät salaa yhteistyötä eli sopivat etukäteen kuka tarjoaa tuotetta tai palvelua edullisimmalla hinnalla. Hinta vaikuttaa vahvasti tiilaajan ostopäätökseen, joten toimittajaryhmittymän etukäteen sopima halvimman hinnan tarjoaja todennäköisesti voittaa tarjouskilpailun. Tarjouskartellissa yleensä sama tarjoaja "sattuu" aina voittamaan tarjouskilpailun tai vaihtoehtoisesti eri yritykset voittavat sen vuorotellen. (Alkio & Wilk 2009, 199; Kilpailuvirasto 2012.)

Yritysten välinen tietojenvaihto, kuten tilastointiyhteistyö tai muu yksityiskohtaisten hinta-, myynti- tai kustannustietojen vaihtaminen on kiellettyä, jos sen tarkoituksena on kilpailun rajoittaminen. Yritysten välisen kilpailun tärkeä tekijä on jokaisen yrityksen itsenäinen päätöksenteko. Päätöksenteko häiriintyy, jos kilpailevat yritykset paljastavat toisilleen tarkkoja tietoja hinnoistaan tai tuotannostaan. Liiallisen tietojen vaihdon seurauksena kilpailevien yritysten on helpompi ennakoida tuleva markkinatilanne ja välttää normaali kilpailutilanne. Tie-

tojenvaihto voi liittyä myös muuhun kartellikiellon laiminlyöntiin. (Alkio & Wilk 2009, 202-203; Kilpailuvirasto 2014c.)

Kaikki horisontaalinen yhteistyö ei ole kiellettyä, vaikka raja kielletystä ja sallitusta yhteistyöstä on melko vaikeasti tulkittavissa. Saman horisontaalisen tason yritysten yhteistyö on sallittua, jos yhteistyön järjestelyt kuuluvat kilpailulain 6 §:n poikkeussääntöihin. Poikkeussääntöjen mukaan menetellään, kun elinkeinoharjoittajien tai niiden yhteenliittymän välinen sopimus, menettelytapa tai yhdenmukaistetut menettelytavat täyttävät seuraavat piirteet:

- Ne tehostavat tuotannon jakelua tai itse tuotantoa
- Ne edistävät teknistä tai taloudellista kehitystä
- Kuluttajille aiheutuu kohtuullinen hyöty sopimuksesta tai menettelytavasta
- Ne eivät aiheuta elinkeinoharjoittajille rajoituksia, jotka eivät ole välttämättömiä
- Ne eivät mahdollista elinkeinoharjoittajille kilpailun poistamista tai rajoittamista merkittävältä osalta hyödykkeitä, joita kilpailu koskee. (Kilpailulaki 948/2011.)

Edellä mainitun poikkeussäännöksen tarkoitus on sallia kilpailunrajoituksia, jotka edistävät vapaata kilpailua enemmän kuin rajoittavat sitä. Tällaisella yhteistyöllä voi olla positiivisia vaikutuksia talouteen ja kilpailulain tarkoitus ei ole kieltää yritys yhteistyötä, jolla on mahdollista saavuttaa yleisesti taloudellisia hyötyjä. (Kilpailuvirasto 2014d.)

5.3.2 Vertikaaliset kilpailunrajoitukset

Vertikaaliset sopimukset koskevat eri tason eli tuotanto- tai jakeluportaan yritysten välisiä sopimuksia. Kuvio 3 havainnollistaa, miten vertikaalinen toimitusketju kulkee kaikkien tasojen läpi alihankkijoista aina kuluttajiin asti. Alihankkijoiden ja kuluttajien välissä on monta tasoa ja kilpailunrajoitukset on otettava huomioon kaikilla tasoilla. (Frosterus 2011, 10; Kilpailuvirasto 2014e.)

Yritykset, jotka toimivat toisiinsa nähden vertikaalisessa suhteessa, eivät kilpaile samoilla markkinoilla. Sopimukset liittyvät yleensä palveluiden tai tavaroiden ostoon tai jälleenmyyntiin. Tavallisia vertikaalisia sopimuksia ovat esimerkiksi valmistajan ja tukkukauppiaan tai vähittäiskauppiaan jakeluun liittyvät sopimukset. Teollisuudessa komponentin, eli jonkin tuotteen rakenneosan, valmistajan ja kyseistä komponenttia tuotteessaan käyttävän yrityksen välinen sopimus on myös vertikaalinen. (Frosterus 2011, 10; Kilpailuvirasto 2014e.)



Kuvio 3. Vertikaalinen toimitusketju. (Alkio & Wilk 2009, 244.)

Toimitukseen ja jakeluun liittyvissä kilpailunrajoitustilanteissa voidaan tulkita joko kilpailulain 5 §:ää tai EU:n toiminnasta luodun sopimuksen (SEUT) 101 artiklaa (Liite 1), sillä niiden sisältö on yhtenevä. (Kilpailuvirasto 2014e.)

Vertikaalisia kilpailunrajoituksia ovat esimerkiksi:

- Kilpailukieltovelvoite eli yhden tuotemerkin määrääminen
- Yksinmyynti ja yksinomaisten asiakkaiden määrääminen
- Valikoiva jakelu
- Yksinomainen toimitusvelvoite
- Sitominen.

Kilpailukieltovelvoite tarkoittaa sitä, että tavarantoimittaja velvoittaa jälleenmyyjänsä myymään vain omaa tuotettaan eli kieltää muiden tuottajien vastaavanlaisten tuotteiden myymisen. Kilpailukiellot voivat estää muiden toimittajien toimimisen kyseisillä markkinoilla, mikä saattaa johtaa joustamattomiin markkinoihin ja lisätä näin markkinoille haitallista kilpailua. (Stenborg 2008, 139.)

Yksinmyynti ja yksinomainen asiakkaiden määrääminen tarkoittaa tuotteiden myymistä vain yhdelle jakelijalle, jonka jälkeen jakelija myy kyseisiä tuotteita eteenpäin vain tietyille asiakasryhmälle tai alueelle. Yksinmyyntisopimus tehostaa valmistajan oman tuotteen jakelua, mutta se rajoittaa muiden yritysten ja niiden samankaltaisten tuotteiden välistä kilpailua. Yksinmyyntisopimukset vähentävät eri merkkisten samojen tuotteiden välistä kilpailua ja aiheuttavat markkinoiden jakautumista. Markkinoiden jakautuminen johtaa hintasyrjintään eri asiakkaiden ja alueiden välillä. (Stenborg 2008, 141.)

Valikoiva jakelu on tuotteiden toimitusta vain sellaisille asiakasyrityksille, jotka täyttävät toimittajan asettamat laatuvaatimukset. Jos valikoivaa jakelua käyttää tietyillä markkinoilla vain yksi tavarantoimittaja sopimukset saavat yleensä poikkeusluvan, jos tuotteen ominaisuudet sellaista vaativat. Useampi samoilla markkinoilla valikoivaa jakelua käyttävä yritys voi aiheuttaa kilpailunvastaisia uhkia ja olla haitaksi markkinoilla vallitsevalle vapaalle kilpailulle. (Stenborg 2008, 142-143.)

Yksinomaisen toimitusvelvoitteen tarkoitus on saada tavarantoimittaja myymään jotakin tiettyä hyödykettä vain yhdelle halukkaalle ostajalle, joko tiettyyn tarkoitukseen tai jälleenmyyntiin EU:n alueella. Tämä saattaa johtaa EU:n markkinoiden sulkeutumiseen ja jättää muut ostajat kyseisten markkinoiden ulkopuolelle. (Stenborg 2008, 145-146.)

Erillisten tuotteiden myynnin sitominen toisiinsa on melko yleistä, sillä monet samoilla markkinoilla liikkuvat tuotteet koostuvat toisistaan riippuvista osista. Yleensä sopimuksien mukaan sidottujen tuotteiden toimittaminen velvoittaa kyseisiä tuotteita toimittavaa yritystä hankkimaan lisää sitovia tuotteita samalta kauppiaalta. Tuotteiden sopimuksellinen myynnin sitominen yhteen voi aiheuttaa markkinoiden sulkeutumisen kyseisten sidottujen tuotteiden markkinoilla. (Stenborg 2008, 146-147.)

Kaikki vertikaaliset kilpailunrajoitukset eivät välttämättä ole lainvastaista. Jos toimitus- ja jakelusopimukset kuuluvat luvussa 5.3.1 kerrottuihin kilpailulain 6 §:n poikkeussääntöihin, sopimukseen liittyvät kilpailunrajoitukset eivät ole kiellettyjä. (Kilpailuvirasto 2014e.)

5.3.3 Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö

Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on kiellettyä ja siitä määrätään kilpailulain 7 §:ssä ja Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) 102 artiklassa (Liite 2). Yritykset voivat soveltaa toiminnassaan kumpaa vaan, sillä niiden sisällöt ovat yhtäläiset. (Kilpailuvirasto 2014f.)

Määräävä markkina-asema määritellään kilpailulain 4 §:ssä seuraavanlaisesti:

"--määräävällä markkina-asemalla yhdellä tai useammalla elinkeinonharjoittajalla taikka elinkeinonharjoittajien yhteenliittymällä olevaa koko maan tai tietyn alueen kattavaa yksinoikeutta tai muuta sellaista määräävää asemaa tietyillä hyödykemarkkinoilla, joka merkittävästi ohjaa hyödykkeen hintatasoa tai toimitusehtoja taikka vastaavalla muulla tavalla vaikuttaa kilpailuolosuhteisiin tietyllä tuotanto- tai jakeluportaalla." (Kilpailulaki 948/2011.)

Määräävää markkina-asemaa käytetään väärin kahdella eri tavalla. Yksi määräävän markkina-aseman väärinkäytön tyyppi ilmenee toimintana, jossa yritys tavoittelee toiminnallaan heikentämään kilpailijoiden roolia ja mahdollisuuksia menestyä samoilla markkinoilla tai jopa sulkea heidät kokonaan kyseisten markkinoiden ulkopuolelle. Toinen tapa väärinkäyttää määräävää markkina-asemaa ei varsinaisesti vaikuta suoraan markkinoiden rakenteeseen, sillä siinä yritys tavoittelee hyötyä vahvan markkina-aseman kautta saadulla vaikutusvaltaisella suhteella asiakkaisiin. Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on tavasta riippumatta kielletty. (Alkio & Wilk 2011, 310.)

Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö vaikuttaa yleensä välittömästi markkinoihin, mutta asiakkaisiin vaikuttava negatiivinen eli epäedullinen vaikutus näkyy vasta myöhemmin. Väärinkäyttö näkyy asiakkaille tavarantoimittajien vähenemisen ja kilpailun heikkenemisen kautta, sillä määräävän markkina-aseman tilanteessa osa yrityksistä joutuu siirtymään toisille markkinoille. (Alkio & Wilk 2011, 310.)

6 Case: ResLog Sahanmäki

ResLog-hanke toteutettiin 1.11.2013–15.09.2014 ja sen toteuttajia olivat Teknologiakeskus TechVilla, Suomen ympäristöopisto SYKLI ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Hankkeen kokonaisbudjetti oli noin 80 000 euroa, josta 50 % rahoitti Uudenmaan liitto. Hanke sai rahallista tukea myös toteuttajaorganisaatioilta, Hyvinkään kaupungilta, Nurmijärven kunnalta sekä Sahanmäen ja Ilvesvuoren teollisuusalueiden yrityksiltä. (Lahtinen & Sivén 2014, 6-7.)

ResLog-hankkeen tavoitteena oli tiedon keräämisen ja jakamisen kautta kartoittaa ja parantaa yhteistyötä Nurmijärjen Ilvesvuoren sekä Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalueilla toimivien yritysten kesken. Hankkeen tavoitteena oli luoda alueiden yrityksille niiden tarpeiden mukaisia resurssitehokkaita yhteistyömalleja, jotka tuovat sekä ekologista että taloudellista lisäarvoa yrityksille. Tämä työ rajattiin käsittelemään Sahanmäen logistiikka-alueetta, joten Ilvesvuoren teollisuusalue jätettiin tutkimusongelman ulkopuolelle. (Lahtinen & Sivén 2014, 6-7.)

ResLog-hankkeessa kartoitettiin mahdollisia eri yhteistyömuotoja luomalla kyselyitä ja haastatteluja sekä järjestämällä työpajoja alueiden hankkeeseen osallistuville yrityksille. Kyselyt ja haastattelut tehtiin tammi-kesäkuussa 2014. Lähtötilannekartoitus sekä yhteistyötä koskeva kysely suoritettiin tammikuussa 2014 ja sen tarkoitus oli täsmentää kahdessa aiemmin järjestetyissä työpajoissa (16.1.2014 ja 22.1.2014) kerättyjä tietoja. Kyselyn tarkoitus oli mahdollistaa tarkempien suunnitelmien luominen yhteistyön kehittämistä varten. Kyselyn jälkeen toteutettiin vielä neljä työpajaa hankkeeseen liittyen (Taulukko 2). (Lahtinen & Sivén 2014, 6-7.)

Tilaisuuden nimi	Päiväys	Isäntäorganisaatio
Työpaja Sahanmäessä	16.1.2014	Onninen Oy
Työpaja Ilvesvuorella	21.1.2014	Sten & Co Oy Ab
Aamukahvitilaisuus Sahanmäessä	2.4.2014	Rentto Oy
Aamukahvitilaisuus Ilvesvuorella	14.4.2014	Myllykukko Oy
Iltapäiväkahvit Sahanmäessä	19.5.2014	Muuttohaukat Oy
Kehittämisseminari Hyvinkäällä	10.9.2014	Teknologiakeskus TechVilla Oy

Taulukko 2. ResLog-hankkeen kohdeyrityksille järjestämät tilaisuudet. (Lahtinen & Siven 2014, 6-7.)

ResLog-hanke päättyi syyskuussa 2014, jonka jälkeen käynnistyi ResLog 2 -hanke. ResLog 2 -hanke on jatkoa edeltäjälleen ja sen tarkoitus on parantaa ja tiivistää entisestään yhteistyötä Nurmijärven Ilvesvuoren sekä Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalueilla toimivien yritysten kesken. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy ResLog2 -hankkeeseen.

6.1 Sahanmäen teollisuusalue

Sahanmäen teollisuusalue sijaitsee Hyvinkäällä, Uudenmaan maakunnassa. Teollisuusalue sijaitsee Sahanmäen asuinalueen pohjoispuolella ja ulottuu aina Pohjoiselle Kehätielle asti. Sahanmäen alueen läntinen raja sijaitsee Pohjoisen Yhdystien kohdalla. Teollisuusalueen länsipuolella kulkee Helsinki-Riihimäki rata, joka on Pohjoisen Yhdystien kanssa samansuuntainen. Idässä Sahanmäen teollisuusalue ulottuu aina konepaja- ja lentokenttäalueisiin asti. (Etelä-Suomen Aluehallintovirasto 2014.)

ResLog-hankkeen jatkotoimenpiteenä Sahanmäen alueelle perustettiin oma alueyhdistys, jonka tarkoitus on jatkaa ja edistää yhteistoimintaa edelleen (Lahtinen & Siven 2014, 6-7).

Alueyhdistys perustettiin juridiseksi henkilöksi helpottamaan yhteishankintojen järjestämistä. Alueyhdistyksen hallituksessa on kahdeksan jäsentä alueen eri yrityksistä. Yhdistyksen perustaminen loi ResLog-hankkeelle Sahanmäessä pysyvän toimintamallin, joka ylläpitää ja kehittää hanketta varsinaisen projektin päätyttyä. (Lahtinen 2014, 49; Siven 2015.)

Tammikuussa 2014 tehdyssä Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet kyselyssä tehtiin alueen lähtötilanteen kartoitus ja selvitettiin mahdollista tulevaa yhteistyötä. Kyselyssä kartoitettiin tekijöitä, jotka kannustivat alueiden yrityksiä lähtemään mukaan yhteistyöhön ja tekijöitä, jotka mahdollisessa yhteistyössä eivät houkuttelleet. (Lahtinen & Siven 2014, 32.) Kyselyillä mitattiin lisäksi yritysten yleistä kiinnostusta yhteistyöhankkeeseen ja selvitettiin yritysten kiinnostusta yhteistyöhön muiden alueen yritysten kanssa seuraavien tukitoimintojen osalta:

- Turvallisuus ja vartiointi
- Kiinteistöhuolto

- Jätehuolto
- Sähkö
- Varasto-, toimisto- ja muut tilat
- Henkilöstö
- Pienkuljetus- ja kuriiripalvelut.

ResLog-hankkeessa selvitettiin onko yritysten parempi tehdä kyseisiä toimintoja yksin vai erikseen. Tammikuussa 2014 tehdyn kyselyn perusteella Sahanmäen alueen organisaatiot ovat tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa, alihankkijoidensa, tavarantoimittajiensa sekä muiden yhteistyötä tekevien tahojen kanssa. Kyselystä kävi ilmi, että vain viisi alueen yrityksistä teki yhteistyötä oman alueensa yritysten kanssa. Suurimmalla osalla organisaatioista yhteistyökumppanit toimivat Sahanmäen alueen ulkopuolella. Sahanmäen reilusta sadasta yrityksestä kyselyyn vastasi 31 yritystä. Kyselyn tuloksien perusteella yrityksillä oli kiinnostusta yhteistyöhön oman alueen yritysten kanssa mainittujen tukitoimintojen puitteissa. (Lahtinen & Sivén 2014, 32.)

6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä toimi empiirinen tutkimus, erityisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla Sahanmäen alueyhdistyksen jäseniä. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluissa kirjoitetuista kenttämuistiinpanoista.

Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenille lähetettiin 24.3.2015 sähköposti (Liite 3), jossa kerrottiin työn taustoja ja tiedusteltiin sopivia haastatteluajankohtia. Sähköpostiin vastasi kahdeksasta hallituksen jäsenestä viisi ja sopiva haastatteluajankohta sovittiin kahden hallituksen jäsenen kanssa. Haastattelut tehtiin 30.3.2015 Hyvinkään Sahanmäessä yritysten tiloissa. Haastatteluja varten luotiin pohjakysymyksiä (Liite 4), mutta itse haastattelutilanteet olivat keskustelevia tilanteita eivätkä ne noudattaneet tiettyä kaavaa.

Tutkimuksessa tehtiin pienimuotoinen kysely kilpailu- ja kuluttajavirastolle. Kysely lähetettiin sähköpostitse kahdelle tutkijalle 31.3.2015. Kyselyn tarkoituksena oli kysyä Kilpailu- ja kuluttajaviraston mielipidettä tutkimuksessa selvinneisiin vastauksiin eli mahdollisiin yhteistyöhankintoihin Sahanmäen teollisuusalueella. Tähän sähköpostiin ei saatu vastausta.

7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kahden Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenen haastattelut suoritettiin 30.3.2015 Hyvinkään Sahanmäessä yritysten tiloissa. Haastatteluja varten luotiin kilpailulainsäädäntöön liittyviä pohjakysymyksiä mutta ensimmäisen haastattelun edetessä selvisi, että kaikki haas-

tattelukysymykset eivät olleet vielä tässä vaiheessa hanketta relevantteja. Haastattelutilanteet olivat keskustelevia ja hankkeesta sekä sen etenemisestä keskusteltiin vuorovaikutteisesti.

Tutkimuksen johtopäätökset tehtiin kirjoitetun teorian ja haastatteluiden tulosten perusteella. Tulosten purkaminen vaati tutkimuskysymykseen perusteellista tarkastelua. Tulosten ja johtopäätösten perusteella syntyi jatkokehitysideoita, jotka voivat myöhemmin tuoda lisäarvoa ResLog 2 -hankkeelle.

7.1 Haastattelujen tulokset

Haastateltavat korostivat, että Sahanmäen alueyhdistys on vielä nuori yhdistys. Alueen noin sadasta yrityksestä jäseniä on tällä hetkellä alle kymmenen, joten tavoitteena on jäsenmäärän nostaminen. Ajanpuute mainittiin suurena kynnyksenä alueyhdistykseen liittymisessä. Epävakaassa taloustilanteessa monessa yrityksessä aikaresurssit ovat äärimmillään, joten lisätoimien ottaminen ei välttämättä houkuttele. Yhdistyksen pääasiallinen tehtävä on parantaa alueen palveluja ja kun hyödyt alkavat näkyä, jäsenmäärän toivotaan nousevan. Yritysten on oltava alueyhdistyksen jäseniä, jotta he voivat hyötyä sen tuomista eduista. (Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenet X & Y 2015.)

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä tammikuussa 2014 tehdyssä kyselyssä ilmenneet tukitoiminnot ovat tällä hetkellä ensisijaisen tärkeitä. Yhteishankinnat kyseisissä tukitoiminnoissa koettiin yhä hyväksi ideoiksi, mutta konkreettisia toimenpiteitä niihin liittyen ei ole tehty. Yhteiset vartiointipalvelut ja sähkön kilpailuttaminen koettiin yhä potentiaalisiksi yhteishankinta kohteiksi. Haastateltavat totesivat, että alueen isot yritykset todennäköisesti hyötyvät yhteishankinnoista vähemmän kuin pienet yritykset. Silti alueyhdistykseen kuuluu tällä hetkellä vain isoja yrityksiä. (Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenet X & Y 2015.)

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelukysymykset eli miten Sahanmäen alueella koetaan kilpailunrajoitukset ja miten ne vaikuttavat halukkuuteen tehdä yhteishankintoja koettiin molemmissa haastatteluissa vielä tässä vaiheessa hanketta turhiksi. Haastateltavien mielestä kilpailulainsäädännön vaikutusta yhteishankintoihin oli liian aikaista miettiä, eikä niihin ollut vielä perehdytty. Haastateltavien mielestä kilpailulainsäädäntöä ei luultavasti tarvitse miettiä myöhemmin, sillä Sahanmäen alueyhdistys ei aio ottaa mahdollisissa yhteishankintasopimuksissa tekijän roolia, vaan osallistuvat yritykset tekevät sopimukset tahollaan itsenäisesti. (Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenet X & Y 2015.)

7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat

Sahanmäki on logistiikka-alue, joka on järjestäytyneesti muodostunut logistiikkatoiminnoille tarkoitettu alue, jossa sijaitsee useita logistiikkakeskuksia sekä varastoja ja siellä toimii useita eri yrityksiä ja organisaatioita. Alueen toimijoita kiinnostava hyötytekijä yhteishankintoja kohtaan on pyrkimys kustannussäästöihin, joka epävakaassa taloustilanteessa on kaikkien yritysten toive ja tavoite. Yhteishankintojen päämääränä on saada ulkoisilta toimittajilta enemmän lisäarvoa tuottavaa palvelua, hinnoittelua ja teknologiaa kuin mitä yritykset saisivat hankkiessaan tuotteet ja palvelut täysin itsenäisesti.

Kilpailulainsäädäntö asettaa rajoja yritysten tavoille harjoittaa liiketoimintaa ja tehdä yhteistyötä eli kilpailunrajoitukset koskevat myös yhteishankintoja. Kilpailulain noudattaminen on tärkeää sekä yritysten että yhteiskunnan kannalta, sillä kilpailunrajoitusten tarkoitus on mahdollistaa kaikille yrityksille tasavertaiset mahdollisuudet toimia. Kilpailulakiin tulee suhtautua vakavasti, sillä sen rikkomisesta seuraa rangaistus ja laitton toiminta vaikuttaa aina negatiivisesti yrityksen maineeseen kuluttajien silmissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa ResLog 2 -hankkeelle tutkimalla Hyvinkään Sahanmäen logistiikka-alueen toimijoiden suhtautumista kilpailulainsäädännön asettamiin haasteisiin yhteishankintojen saralla. Tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla Sahanmäen alueella koetaan rajoitukset ja miten ne vaikuttavat heidän halukkuuteensa tehdä yhteishankintoja. Haastatteluista tuli ilmi uusia ideoita yhteishankintoihin liittyen:

- Henkilöstön liikkuvuuden parantaminen (Alueen kulkuyhteyksien parantaminen)
- Yhteiset koulutukset
- Postipalvelut
- Hukkalämmön hyödyntäminen.

Kulkuyhteyksien parantaminen helpottaisi alueen yritysten henkilöstön liikkumista. Yhdistyksen on tarkoitus tehdä projektiin liittyvä taustatyö eli tehdä kyselytutkimus, jossa kartoitetaan esimerkiksi millaisille reiteille ja millaisiin aikoihin kulkuyhteyksille olisi tarvetta. Tarvekartoituksen jälkeen yhdistys kilpailuttaa mahdollisia liikennöitsijöitä.

Yhteisillä koulutuksilla tarkoitettiin lakisääteisiä, kuten työ- ja tuliturvallisuus tai ensiapu koulutuksia. Ideana olisi järjestää alueella koulutuspäiviä, joihin eri yritysten henkilökuntaa voi osallistua. Ennen tarjousten pyytämistä yhdistyksen täytyy tehdä tarvekartoitus, jossa selvitetään, millaisille koulutuksille ja milloin niille on tarvetta.

Alueella on tällä hetkellä huonot ja kalliit postin noutopalvelut, joten yhdistys on suunnitellut hankkivansa alueelle yhteishankintana postin sovitettun palvelun, esimerkiksi pakettiautoma-

tin. Palvelua voi hyödyntää monet eri yritykset. Ennen hankintaa yhdistyksen tulee tehdä kartoitus sopivasta sijainnista ja tyhjennysajoista. Projektin tarkasta etenemisestä ei ole tarkkaa tietoa, mutta haastateltavat totesivat, että se ei ole edennyt suunnittelua pidemmälle.

Hukkalämmön yhteinen hyödyntäminen ei ole varsinaisesti yhteishankinta, mutta se tuli puheeksi molemmissa haastatteluissa. Eräällä alueen yrityksellä syntyy paljon hukkalämpöä ja yhdistys on nyt pohtinut sen hyödyntämistä lisälämpönä muiden yritysten käyttöön. Projektia varten tulisi rakentaa kaukolämpöverkko, mikä vaatii osaltaan investointeja.

Haastateltavien mukaan tässä vaiheessa ResLog 2 -hanketta Sahanmäen alueyhdistyksen on epäolennaista perehtyä alueelle suunniteltuihin yhteishankintoihin kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Alueyhdistys tulee olemaan yhteishankinnoissa taustatyöntekijän roolissa, ei sopimusten tekijänä, joten todennäköisesti kilpailunrajoitukset eivät tulevaisuudessa tule merkittävästi vaikuttamaan yhdistyksen suunnittelemiin yhteishankintoihin. Haastattelujen tulokset ovat ristiriidassa teorian kanssa, sillä alueyhdistys on nimenomaan perustettu toimimaan juridisena henkilönä yhteishankinnoissa. Haastattelujen tuloksista päätellen kilpailulainsäädännön asettamien rajoitusten vaikutusta Sahanmäen teollisuusalueen yhteishankintoihin pidetään melko epätodennäköisenä, mikä on ristiriitaista, sillä alueelle suunnitteilla olevat yhteishankinnat ovat yhtäläillä yritysten välistä yhteistyötä, joissa on noudatettava kilpailulakia.

Mikäli hankkeen edetessä yhteishankintojen mittakaava laajenee suureksi, on kilpailulainsäädännön asettamat rajoitukset muistettava ja tarvittaessa pyydettävä selvitys Kilpailu- ja kuluttajavirastolta. Alueyhdistyksen toiminnan vakiintuessa ja yhteishankintojen konkretisoituessa on syytä tarkastella myös yhdistyslakia. Mikäli yhteishankinnoissa aiotaan tehdä yhteistyötä julkisen sektorin toimijoiden kanssa, laki julkisista hankinnoista on huomioitava. Jatkossa ResLog 2 -hankkeelle voisi tuoda lisäarvoa selvittää, millaisia rajoituksia laki julkisista hankinnoista ja yhdistyslaki tuovat yhteishankintoihin. Samat selvitykset voisi tulevaisuudessa tehdä myös toiselle ResLog-hankkeen logistiikka-alueelle eli Nurmijärven Ilvesvuorelle.

8 Itsearviointi

Tutkimuksen tulokset antoivat oletettua vähemmän konkreettista aineistoa tutkimusongelman käsittelyyn, mikä aiheutti haasteita case-osuuden purkamisessa. Haasteista huolimatta haastatteluiden tulokset analysoitiin normaalisti ja lopulta ne jopa lisäsivät tutkimuksen mielenkiintoisuutta.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen vaati opinnäytetyöprosessin alussa tarkkaa pohdintaa. Tutkimuksen oli aluksi tarkoitus käsitellä Hyvinkään Sahanmäen lisäksi myös Nurmijärven Ilves-

vuorta mutta tehdyt rajaukset olivat pakollisia työn selkeyden takia. Ilvesvuori rajattiin tutkimuskysymyksen ulkopuolelle mutta jälkikäteen ja jatkoa ajatellen on hyvä pohtia, olisivatko tutkimuksen tulokset antaneet laajemman näkökulman ja enemmän lisäarvoa koko ResLog2-hankkeelle, jos Ilvesvuori olisi pidetty toisena tutkimuskohteena.

Tutkimustulosten perusteella tutkimuksen luotettavuuteen on tässä tapauksessa hankala ottaa kantaa. Sahanmäen alueyhdistys edustaa vielä tällä hetkellä hyvin pientä osaa kaikista alueen yrityksistä ja organisaatioista, joten alueen todellisen kokonaiskuvan hahmottamista varten tulisi haastatella myös yhdistyksen ulkopuolisia toimijoita.

Tutkimusaineiston keräämisen kohderyhmäksi valittiin kuitenkin tarkoituksella vain Sahanmäenalueyhdistyksen hallituksen jäseniä ja aineistoa varten oltiin valmiita haastattelemaan useampaa kuin kahta jäsentä. Näistä kahdesta haastattelusta kuitenkin kävi ilmi, että kilpailunrajoituksia on alueella ainakin toistaiseksi epäolennaista miettiä, joten haastatteluja ei koettu tarpeelliseksi tehdä enempää.

Tutkimusta voi pitää onnistuneena, sillä sen alussa määritellyyn tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Tutkimussuunnitelma muuttui ja tarkentui tutkimuksen edetessä, joten tutkimus oli tyypillinen laadullinen tutkimus. Yksi toteutunut tavoite oli lisäarvon tuottaminen ResLog2-hankkeelle. Vaikka konkreettiset tulokset olivat vähäisiä, tavoite täyttyi. Tutkimus nosti esiin kilpailunrajoitusten näkökulman yhteishankinnoissa ResLog2-hankkeessa, joten taustatyö alueen yhteishankintojen konkreettisesta toteuttamisesta kilpailulain näkökulmasta on aloitettu.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjallisuus

Alkio, M. & Wilk, C. 2009. Kilpailuoikeus, 2.painos. Helsinki: Talentum.

Arnold, U. 1996. Cooperation of small and medium-sized companies in the field of purchasing – framework and empirical data. Proceedings of the NAPM Annual Academic Conference, Portland/Oregon.

Baily, P., Framer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1998. Purchasing principles and management. London.

Bradach, J.L. & Eccles R.G. 1989. Price, authority and trust. Annual Review of sociology. Vol 15, 97-118.

Corsten, D. & Zagler, M. 1999. Purchasing Consortia and Internet Technology. 8th International Annual IPSERA Conference, Belfast & Dublin.

Dobler, D., Burt, D. & Lee Jr, L. 1990. Purchasing and material management: text and cases 5th edition. New York.

Eskelinen, T. & Juntumaa, I. 2014. Kapitalismin sanakirja. Helsinki: Into.

EBig, M. 1999. Cooperative sourcing as a new strategic supply concept: theoretical framework and empirical findings. 8th International Annual IPSERA Conference. Belfast & Dublin.

EBig, M. 2000. Purchasing consortia as a symbiotic relationships: developing the concept of “consortium sourcing”. European Journal of Purchasing & Supply Management. Vol 6, No 1, 13-22.

Frosterus, H. 2011. Informaation merkitys vertikaalisissa rajoituksissa. Helsinki: Kilpailuvirasto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. painos. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Lahtinen, H. 2014. ResLog-hankkeessa tunnistetut yhteistyöteemat. Teoksessa Sívén, S. (toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueelle Case:ResLog-hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut.

Kilpailulaki 948/2011.

Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja. Lahti: ESA Print Oy.

Lahtinen, H. & Sívén, S. 2014. ResLog-hanke. Teoksessa Sívén, S. (toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla Case: ResLog-hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut.

Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Harlow: Prentice Hall.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 1998. Purchasing and supply management. Cincinnati. Ohio.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rantala, J. & Eckhardt, J. 2011. Logistiikkakeskusten luokittelu -tietokortti. ESLogC-hanke. Pöyry & VTT.

Rotering, J. 1993. Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart.

Sako, M. 1992. Price, quality and trust. Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge University Press.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Suomenyliopistopaino

Steel, P. & Court, B. 1996. Profitable purchasing strategies. A manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London.

Stenborg, M. 2008. Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista. Teoksessa Aalto-Setälä, I., Aine, A., Lehto, P., Parikka, J., Petäjäniemi-Björklund, A. & Stenborg, M. & Virtanen, P. Helsinki: Tietosanoma.

Tella, E. 2001. Hankintayhteenliittymät: Motiivit, menestystekijät, muodostuminen. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Virolainen, V.-M. 1998. Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Kilpailulainsäädäntö. Viitattu 8.4.2015.
<http://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/kilpailulainsaadanto-ja-julkiset-markkinat/>

Etelä-Suomen Aluehallintovirasto. 2014. Ympäristölupapäätös. Annettu julkipanon jälkeen 7.3.2014. Viitattu 18.2.2015.
https://www.avi.fi/documents/10191/1001691/esavi_paatos_46_2014_1-2014-0307.pdf/dedf0ef7-ce0a-4f90-9dd7-66c023c104c8

Hendrick, T. 1997. Purchasing consortiums: horizontal alliances among firms buying common goods and services What? Who? Why? How? [verkkojulkaisu]. Center for Advanced Purchasing Studies. Viitattu 31.3.2015.
<http://www.capsresearch.org/ReportPDFs/ConsortAll.pdf>

Kilpailuvirasto. 2012. Vinkkejä tarjouskartellin havaitsemiseen. Viitattu 23.2.2015
<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/muut/vinkkejä-tarjouskartellien-havaitsemiseen-2012.pdf>

Kilpailuvirasto. 2014a. Kartellit ja horisontaaliset kilpailunrajoitukset. Viitattu 23.2.2015
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/>

Kilpailuvirasto. 2014b. Tuotannon rajoittaminen tai hankintalähteiden tai markkinoiden jakaminen. Viitattu 23.2.2015.
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/tuotannon-rajoittaminen-tai-hankintalähteiden-tai-markkinoiden-jakaminen/>

Kilpailuvirasto. 2014c. Tietojen vaihto. Viitattu 23.2.2015
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/tietojenvaihto/>

Kilpailuvirasto. 2014d. Horisontaalisen yhteistyön tehokkuushyödyt ja kilpailulain 6 §:n poikkeussäännös. Viitattu 23.2.2015.

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/horisontaalisen-yhteistyon-tehokkuushyodyt-ja-kilpailulain-6-n-poikkeussaannos/>

Kilpailuvirasto. 2014e. Toimitus- ja jakelusopimuksiin liittyvät kilpailunrajoitukset. Viitattu 24.2.2015

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/toimitus--ja-jakelusopimuksiin-liittyvat-kilpailunrajoitukset/>

Kilpailuvirasto 2014f. Mitä määrävällä markkina-asemalla tarkoitetaan? Viitattu 26.2.2015

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/maaraavan-markkina-aseman-vaarinkaytto/>

Kilpailuvirasto 2014g. EU:n kilpailusäännöt. Viitattu 23.4.2015.

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/eun-kilpailusaannot/>

Kilpailuvirasto. 2015. Tietoa Kilpailu- ja kuluttajavirastosta, Tehtävät. Viitattu 9.3.2015.

<http://www.kkv.fi/Tietoa-KKVsta/tehtavat/>

Logistiikan maailma. 2015. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Viitattu 1.4.2015.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta

Logy. 2015. Yhteishankinta toimitusketjussa. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/tilaus-toimitusketju-ja-operatiivinen-ostotoiminta/kysynnan-ja-tarjonnan-hallinta/yhteishankinta-toimitusketjussa/>

Lorenz, H. & Väänänen, K. 2013. Tietoisku: Tutkimukseen perustuvia näkökulmia yhteishankintoihin.

<http://www.slideserve.com/tyrone/tutkimukseen-perustuvia-n-k-kulmia-yhteishankintoihin>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Kilpailulaki. Viitattu 21.2.2015.

https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/kilpailupolitiikka/kilpailulaki

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Kilpailupolitiikka. Viitattu 21.2.2015.

https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/kilpailupolitiikka

Julkaisemattomat lähteet

Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsen X 2015, Haastattelu 30.3.2015. Sahanmäen alueyhdistys. Hyvinkää.

Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsen Y 2015, Haastattelu 30.3.2015. Sahanmäen alueyhdistys. Hyvinkää.

Sivén, S. 2014. Powerpoint Menetelmäpajan sisältöä 29.10.2014. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Sivén, S. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 13.4.2015. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

Kuviot

Kuvio 1. Hankintayhteenliittymien teoreettinen viitekehys. (Tella 2001, 14.)	12
Kuvio 2. Yhteenliittymähankintojen matriisi. (Eßig 2000,16.)	13
Kuvio 3. Vertikaalinen toimitusketju. (Alkio & Wilk 2009, 244.)	24

Taulukot

Taulukko 1. Logistiikka-alueiden luokittelu. (Lahtinen & Pulli 2012, 19.).....	9
Taulukko 2. ResLog-hankkeen kohdeyrityksille järjestämät tilaisuudet. (Lahtinen & Siven 2014, 6-7.).....	27

Liitteet

Liite 1 SEUT 101 artikla.....	39
Liite 2 SEUT 102 artikla.....	40
Liite 3 Sähköposti Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenille 24.3.2015.....	41
Liite 4 Haastattelukysymykset Sahanmäen alueyhdistyksen hallitukselle.....	42

Liite 1 SEUT 101 artikla

SEUT 101 artikla

1. Sisämarkkinoille soveltumattomia ja kiellettyjä ovat sellaiset yritysten väliset sopimukset, yritysten yhteenliittymien päätökset sekä yritysten yhdenmukaistetut menettelytavat, jotka ovat omiaan vaikuttamaan jäsenvaltioiden väliseen kauppaan ja joiden tarkoituksena on estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua sisämarkkinoilla tai joista seuraa, että kilpailu estyy, rajoittuu tai vääristyy sisämarkkinoilla, ja erityisesti sellaiset sopimukset, päätökset ja menettelytavat:

- a) joilla suoraan tai välillisesti vahvistetaan osto- tai myyntihintoja taikka muita kauppaehtoja;
- b) joilla rajoitetaan tai valvotaan tuotantoa, markkinoita, teknistä kehitystä taikka investointeja;
- c) joilla jaetaan markkinoita tai hankintalähteitä;
- d) joiden mukaan eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin sovelletaan erilaisia ehtoja kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asettavalla tavalla;
- e) joiden mukaan sopimuksen syntymisen edellytykseksi asetetaan se, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppataidan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen.

Liite 2 SEUT 102 artikla

SEUT 102 artikla

Sisämarkkinoille soveltumatonta ja kiellettyä on yhden tai useamman yrityksen määräävän aseman väärinkäyttö sisämarkkinoilla tai niiden merkittävällä osalla, jos se on omiaan vaikuttamaan jäsenvaltioiden väliseen kauppaan.

Tällaista väärinkäyttöä voi olla erityisesti:

- a) kohtuuttomien osto- tai myyntihintojen taikka muiden kohtuuttomien kauppaehtojen suora tai välillinen määrääminen;
- b) tuotannon, markkinoiden tai teknisen kehityksen rajoittaminen kuluttajien vahingoksi;
- c) erilaisten ehtojen soveltaminen eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asettavalla tavalla;
- d) sen asettaminen sopimuksen syntymisen edellytykseksi, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppataivan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen.

Liite 3 Sähköposti Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsenille 24.3.2015

Hei,

Opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötämme liittyen yhteishankintoihin ja kilpailulainsäädäntöön. Tutkimuksemme kohteena on Sahanmäen teollisuusalue ja tästä syystä haluaisimme haastatella sinua saadaksemme vastauksia kysymyksiimme opinnäytetyötämme varten.

Sopisiko mahdollisesti joinakin seuraavista päivistä: maanantai 30.3. tai tiistai 31.3. tai keskiviikko 1.4.? Kellonajalla ei ole meille suurta merkitystä. Aikaa tapaamiseen tulisi varata maksimissaan noin tunnin verran. Vastaisithan mahdollisimman pian sopisiko joku mainituista ajankohdista.

Keväisin terveisin

Annika Aittakallio & Ilona Pasanen

Liite 4 Haastattelukysymykset Sahanmäen alueyhdistyksen hallitukselle

- Mitä näistä yhteishankintakohteista olisivat ensisijaisen tärkeitä Sahanmäen alueyhdistykselle:
 - Turvallisuus ja vartiointi
 - Kiinteistöhuolto
 - Jätehuolto
 - Sähkö
 - Varasto-, toimisto- ja muut tilat
 - Henkilöstö
 - Pienkuljetus- ja kuriiripalvelut?
- Miksi juuri ne?
- Onko yhteishankinnat tarkoitettu vain alueyhdistyksen jäsenyrityksille, vai saako alueen muutkin yritykset halutessaan olla niissä mukana?
- Milloin yhteishankintoja olisi tarkoitus mahdollisesti saada käytäntöön?
- Millaista hyötyä yhteishankinnoilla tavoitellaan? (Esim. rahallista, ajallista, tms?)
- Onko yhteishankintojen tiimoilta oltu jo mahdollisesti yhteydessä kilpailu- ja kuluttajavirastoon? Onko kilpailunrajoituksia vielä mietitty?
- Mitä mieltä olette kilpailulainsäädännön asettamista rajoituksista yhteishankintoihin liittyen?